

IKM Document de Travail N° 8
Résumé

Gestion des connaissances et savoirs multiples: une étude multi-cas aux Pays-Bas.

Le secteur du développement regroupe un grand nombre de parties prenantes issues de contextes culturels, sociaux et géographiques très divers dont les expériences de vie, les croyances personnelles, les normes et les valeurs sont, par conséquent, très différentes. C'est aussi un secteur à forte intensité de connaissances. Aussi, la nécessité pour les organisations actives dans le domaine du développement de se doter d'une stratégie efficace de gestion des connaissances afin d'éviter de « réinventer la roue » n'est-elle désormais plus mise en question. Cependant, ceci soulève plusieurs interrogations : Qui devrait être impliqué dans ces stratégies de gestion des connaissances ? Dans quelle mesure les « savoirs multiples » (c'est-à-dire : le savoir détenu par une tranche représentative des parties prenantes du développement) sont-ils pris en compte dans ces stratégies de gestion des connaissances ? Quels résultats une organisation de développement peut-elle espérer atteindre si les acteurs clés du développement sont exclus des initiatives qu'elle met en place dans le domaine de gestion des connaissances ? Cette étude s'intéresse aux attitudes adoptées en matière de gestion des connaissances au sein de trois types d'organisations différents et dégage quelques éléments de réponse.

Méthodologie de recherche

Le concept de « savoirs multiples » est relativement récent. C'est pourquoi une recherche exploratoire a été réalisée dans le but de comprendre la dynamique de ce concept et comment il se rattache aux stratégies de gestion des connaissances dans le secteur du développement. Pour les besoins de l'analyse croisée, les études de cas ont porté sur trois types d'organisations de développement : multilatéral, bilatéral et non gouvernemental. Parallèlement, les besoins en connaissances des professionnels du développement qui travaillent dans ces organisations ont été explorés, de même que leur expérience et leur attitude concernant le partage des connaissances. Cette recherche, combinant des approches qualitatives et quantitatives, a mis en œuvre quatre méthodes de collecte de données, une analyse documentaire, une étude de données d'archives, une étude standardisée (Knowledge Management scan) et 37 entretiens en profondeur avec des professionnels du développement.

Qui détient le savoir qui « compte » ?

Cet article se propose d'abord de préciser le concept de « savoirs multiples » en explorant ces savoirs par rapport au secteur du développement dans son ensemble et en recensant les diverses attentes ou les attitudes à l'égard de la gestion des connaissances, en particulier. Exemple : les organisations de financement requièrent souvent d'autres types de compétences que les organisations de développement sur le terrain. De surcroît, les solutions de développement sont généralement élaborées par des organisations non gouvernementales (ONG) du Nord, en s'appuyant sur une perception des réalités « nordique » et sans tenir compte du savoir et des points de vue de ceux qui sont censés bénéficier de ces initiatives de développement. Le danger est que si l'on ne fait pas cas des « savoirs multiples », on se concentre inévitablement sur la satisfaction des besoins organisationnels internes des ONG du Nord au lieu de s'attaquer aux déficits de connaissance des pays du Sud. C'est pourquoi cette étude prône la mise en place de réseaux sociaux et de communautés de pratiques (CoP) afin de stimuler le partage des connaissances et d'encourager l'intégration des « savoirs multiples » dans la pratique du développement.



Attitude des professionnels du développement à l'égard du partage des connaissances

En combinant l'attitude des professionnels du développement et leurs propres besoins en connaissances, cette étude permet de mieux comprendre leur niveau de conscience, ou manque de conscience, quant à l'importance des « savoirs multiples ». Leur attitude se reflète également dans les stratégies de gestion des connaissances des organisations de développement. Les différents facteurs qu'il convient de prendre en considération lors de l'élaboration d'une telle stratégie : **le partage interne de connaissances** entre les collègues *au sein de* l'organisation, **le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC)**, en particulier lorsque les distances géographiques entre les quartiers généraux et les bureaux régionaux sont énormes ou lorsque les travailleurs du développement opèrent dans des zones rurales éloignées, **la vision de l'équipe dirigeante** et son impact sur la stratégie de gestion des connaissances et enfin, les **mesures incitant (et ou décourageant) les membres du personnel à partager les connaissances**.

Le rôle des équipes dirigeantes

Les organisations du secteur du développement ne devraient pas se concentrer uniquement sur les différences de connaissances qui existent entre les pays du Sud et du Nord. Elles devraient également aussi avoir conscience des diverses couches de compétences dans leurs propres rangs ; entre les différentes générations, ou entre les membres du personnel qui n'ont pas le même statut hiérarchique ni les mêmes années d'ancienneté, par exemple. Les équipes dirigeantes doivent avoir conscience de ces différences et notamment du fait qu'elles peuvent faire obstacle au partage des connaissances au sein de l'organisation. Cet article présente des exemples illustrant ce phénomène, y compris des témoignages de certaines personnes qui travaillent dans ces organisations.

L'une des conclusions de l'article est que les équipes dirigeantes devraient avoir conscience du fait qu'elles ont la possibilité de stimuler l'intégration des « savoirs multiples » dans la pratique au quotidien en créant un environnement favorable : un environnement qui encourage les membres du personnel et les partenaires du développement dans le Sud à participer aux communautés de pratiques (CoP), à aller sur le terrain ainsi qu'à coopérer et dialoguer ensemble. Par ailleurs, cette étude met à jour cinq forces qui entravent le partage des connaissances au sein des organisations de développement.

La voie de l'avenir

En résumé, cette étude montre clairement que les « savoirs multiples » sont présents à tous les niveaux de l'organisation, même s'il existe de fortes disparités concernant la conscience que l'on en a et leur niveau d'intégration. Si les organisations aspirent à devenir plus réactives à l'égard des besoins des bénéficiaires de l'aide au développement, les différentes dimensions organisationnelles qui renforcent la prise de conscience et l'intégration des « savoirs multiples » méritent que leurs équipes dirigeantes s'y intéressent plus attentivement.

À propos de ce résumé IKM

Ce résumé est un condensé du document de travail suivant :

Paula Zirschky (2009) Knowledge management and multiple knowledges: a multi-case study within the Netherlands (Gestion des connaissances et savoirs multiples: une étude multi-cas aux Pays-Bas). *IKM Working Paper* No. 8, November 2009, 26p.

Ce résumé est généré par le Programme de recherche IKM Emergent qui a pour objectif d'améliorer les pratiques de développement en encourageant le secteur du développement à changer la façon dont il sélectionne, gère et utilise les connaissances pour élaborer et mettre en œuvre ses politiques et ses programmes. www.ikmemergent.net